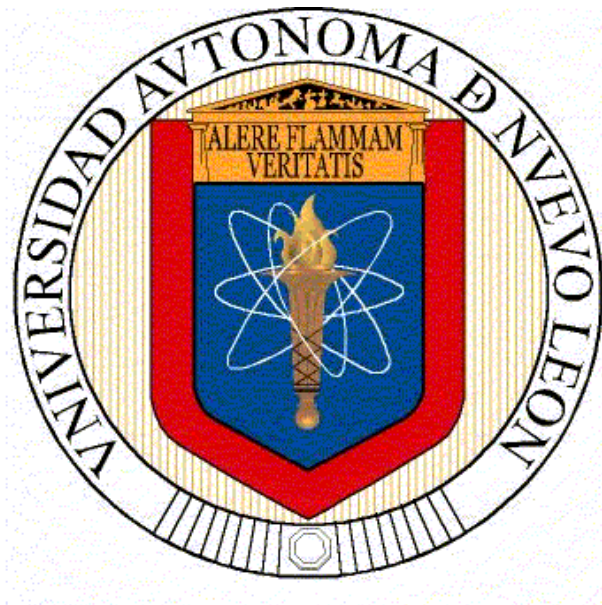


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**TESIS**

**"CURSO DE CAPACITACIÓN PARA LA MEJORA ORGANIZACIONAL EN UN  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN"**

**POR  
BÁRBARA CAROLINA CANTÚ SEVILLA**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON  
ORIENTACIÓN LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**OCTUBRE 2015**



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**  
**SUBDIRRECCIÓN DE POSGRADO**



**"CURSO DE CAPACITACIÓN PARA LA MEJORA ORGANIZACIONAL EN UN  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN"**

**PRESENTA:**

**LIC. BÁRBARA CAROLINA CANTÚ SEVILLA**

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL**

**DIRECTOR DE PROYECTO  
DRA. AURORA MOYANO GONZÁLEZ**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN,**

**OCTUBRE 2015**

## Índice

### Capítulo 1

1.1	Introducción.....	3
1.2	Objetivo General.....	5
1.3	Objetivos Específicos.....	6
1.4	Problemática de la Institución.....	6
1.5	Hipótesis.....	7

### Capítulo 2. Marco teórico

2.1	Clima Organizacional.....	8
2.2	Cultura Organizacional e Importancia del Comportamiento Laboral.....	15
2.3	Motivación Laboral.....	25
2.4	Trabajo en Equipo en las Organizaciones.....	35

### Capítulo 3. Metodología.....39

### Capítulo 4. Resultados.....44

### Capítulo 5. Discusión y Resultados.....50

Anexos.....	51
-------------	----

Referencias.....	54
------------------	----

## Capítulo 1

### *Introducción:*

La visión que tengan los fundadores de una organización sobre la manera de enfrentar los problemas y la forma particular que tendrán de influir y relacionarse, son factores fundamentales para llamarse organización (Álvarez, 2011).

Chiavenato (2007) Una organización es un sistema de actividades coordinadas de dos o más personas. Una organización existe solo cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse.
- b) Que estén dispuestas a contribuir en una acción conjunta.
- c) Alcanzar un objetivo común.

La presente investigación se llevó a cabo en base a una problemática que se encontró mediante una encuesta 360° aplicada para conocer que problemática tiene la empresa. Se realizó una junta en el mes de enero del 2014, en donde se le entregaron los resultados de la encuesta a los directivos de la organización, llegando a un acuerdo basado referentemente a los resultados.

La evaluación 360° también conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a esta evaluación es: para medir el desempeño del personal, medir las competencias, diseñar programas de desarrollo.

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Se acordó aplicar un pre-test de organización laboral y así realizar una intervención con el personal por medio de un curso/taller, el cual tendrá como objetivo el desarrollo de habilidades en los empleados acerca del clima organizacional y el trabajo en equipo refiriéndonos por habilidades a las mencionadas en nuestra encuesta , la dinámica de este curso será practico para que el personal entienda mejor los conceptos y tenga la habilidad de llevarlo a cabo en un futuro, ya que como se sabe no todo el personal en las empresas tiene buenas relaciones interpersonales, así con el curso se espera lograr una mejor integración entre el personal, terminado dicho curso se aplicará un post-test, para conocer las mejoras del personal y el progreso del programa. El trabajo se llevará a cabo en un Instituto de educación, en dicha organización se trabajará mediante un pre-test y un pos-test para así realizar una intervención en la institución.

La problemática que se detectó en la institución mediante la evaluación 360° fue que las maestras muestran mucha competencia entre ellas, se tienen alianzas y pocas veces se ayudan entre las del equipo contrario por llamarlo de alguna manera.

El clima organizacional es uno de los elementos que potencia el capital humano y dando como resultado una gestión empresarial eficaz, con esto se refiere a que si el capital humano a los que se llamarán empleados y la gestión empresarial que es donde se desenvuelven los empleados, el lugar donde conviven de manera adecuada se puede lograr un buen ambiente laboral (Brunet, 1992). La topología del clima organizacional trata acerca de las personas que lo integran en este caso la directora, la administración y las maestras.

Se podría decir entonces que el clima organizacional constituye la personalidad de la organización, derivado a que está formada por una multiplicidad de dimensiones que componen su configuración global.

Las organizaciones están formadas por personas y dependen de estas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. (Chiavenato, 2007).

Las organizaciones surgen, para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan coordinada y conjuntamente. (Chiavenato, 2007).

### *1.2 Objetivo General:*

Promover un clima laboral adecuado en base a las necesidades del cliente obtenidas en el pre-test, en este caso del Instituto de educación, donde se realizó la investigación.

### *1.3 Objetivos específicos:*

- 1.- Conocer los indicadores de clima laboral (pre test) para detectar las necesidades del Instituto de educación.
- 2.- Construir, en base a las áreas de oportunidad reportadas a través del instrumento de clima laboral, un curso/taller para incidir sobre ellas.
- 3.- Conocer si las áreas de oportunidad reportadas en el pre test mejoraron después de la intervención.

### *1.4 Justificación/ problemática de la institución:*

El motivo por el cual se llevó a cabo esta investigación fue porque en la institución de servicio privada del sector educativo, el clima laboral no era el adecuado para trabajar, esto debido a la falta de trabajo en equipo, a la falta de motivación, así como a la falta de iniciativa para realizar diferentes actividades por medio del personal encargado en este caso la coordinación y los principales afectados debido a un mal funcionamiento en el clima organizacional; son los niños.

Debido en parte a la falta de cursos y capacitaciones en la institución decidimos realizar un curso en base a los resultados que arrojaron las encuestas para así ayudar al personal de la institución a tener un mejor clima laboral y así lograr su interacción mediante dinámicas

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el

concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social (Piña, 2007).

En el enfoque estructuralista, se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer, los que definen el clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.

El enfoque subjetivo, está representado por Halpin y Crofts que definieron el clima como "la opinión que el trabajador se forma de la organización".

El enfoque de síntesis, es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima es "el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada" (Segrel, 2004; 2008).

### 1.5 *Hipótesis/pregunta de investigación:*

¿Habrán un cambio en los indicadores de clima laboral detectados después de implementar un curso/taller construido en base a las necesidades reportadas?



## MARCO TEÓRICO

### ***2.1 Clima organizacional:***

Las organizaciones existen debido a que las personas tienen objetivos que solamente pueden ser alcanzadas mediante la actividad organizada (Kingdom, 1973).

Clima organizacional: conjunto de características que describen a una organización y la distinguen de otras, que son relativamente estables en el tiempo y que influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización Brunet, (2007).

Segredo (2009) menciona que el ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Esto quiere decir, que la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la

organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones

Una organización debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de una organización. En ocasiones los empleados de una organización se desarrollan en un ambiente organizacional hostil. El ambiente laboral que hay dentro de una organización muchas veces es determinado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los trabajadores y cambios dentro de la organización.

Alves (2000) dice que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento.

El clima organizacional que es el medio ambiente en el que se desempeña los trabajadores dentro de la organización y que afecta al comportamiento y rendimiento del mismo, por lo tanto, el trabajador debe estar satisfecho en su fuente de trabajo, la cual debe contar con todas las herramientas de trabajo que necesite para desarrollar su puesto de manera adecuada, contar con instalaciones adecuadas para el desarrollo del trabajo cotidiano, al no contar con dicho clima organizacional favorable, es muy común la rotación continúa de los trabajadores la mala comunicación entre compañeros, estrés en los diferentes niveles jerárquicos, etc., podría seguir mencionando aspectos de todo lo que engloba la palabra clima organizacional.

Lewin (1951) sostiene que el comportamiento humano es función del “campo psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.

Reicher y Schnider (1990) y Denison (1996), coinciden en señalar que la primera definición de clima de la que se tiene registro aparece en 1938 propuesta por Kurt Lewin y Ronald Lippit, en el marco de un experimento hecho con grupos de escolares de 10 a 11 años de edad. El estudio tenía por objetivo describir cómo afectaban tres estilos de liderazgo en el comportamiento individual, suponiendo la intermediación de dos tipos polares de “atmósferas” grupales: la “democrática” y la “autocrática” (Lewin y Lippit, 1938).

La supervivencia de las organizaciones depende, en cierta medida, de su capacidad para crear conocimientos en sus recursos humanos e integrarlos a los de la organización. Se hablará acerca de lo que mencionan varios autores sobre el termino clima organizacional; Forehand y Gilmer (1964) quienes definen el clima como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (pp. 361-382.).

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

Halpin y Crofts (1963) señalan que el clima organizacional es la opinión que el empleado se forma de la organización en la que se desarrolla.

Litwin y Stringer (1968) para ellos el clima organizacional son: Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

El ambiente de trabajo es un factor importante que ayuda a un desarrollo adecuado del clima organizacional ya que los miembros de la organización lo perciben y desarrollan e incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación, satisfacción laboral, participación en la toma de decisiones y recompensas; todo esto mencionado ejerce una influencia directa en el comportamiento y desempeño de los trabajadores.

Tagiuri (en Tagiuri y Litwin, 1968) definió el clima como una propiedad relativamente perdurable del entorno interno de una organización la cual: (a) es experimentado por sus miembros; (b) que influencia su comportamiento, y que (c) puede ser descrito mediante un set particular de atributos de la organización.

Litwin y Stringer (1968) conceptuaron el clima como las percepciones que los individuos compartían sobre los efectos que la estructura y el sistema de sanciones de la organización tenían sobre su motivación.

Schein (1972) menciona que una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar así el logro de un objetivo o propósito explícito y común a través de la división de trabajo y funciones mediante una

jerarquía de autoridad y responsabilidad, esto quiere decir que los empleados deben estar coordinados entre sí para desarrollar sus funciones de manera adecuadas.

Diversos autores revisados para la presente investigación hablaban acerca de otros tipos de organizaciones, se revisó a Katz Kahn (1977). Estos autores mencionaban cuatro tipos de organizaciones las cuales son.

- Organizaciones productivas o económicas son las que propician la creación del capital, la manufactura de los productos y el servicio al público.

- Organizaciones de mantenimiento son las dedicadas a preparar integralmente a las personas para otras organizaciones y la sociedad, se ocupan directamente del mantenimiento como escuelas y empresas; las orientadas a actividades de salud y bienestar como hospitales y centros recreativos. Y las de rehabilitación y reforma como cárceles o reformatorios.

- Organizaciones adaptantes llamadas así porque crean conocimiento, desarrollan y prueban teorías e informan de los problemas de la sociedad como son las universidades o los colegios profesionales.

- Organizaciones administrativas o políticas se encargan de la asignación, coordinación y control de recursos, personas y subsistemas tales como el gobierno federal, estatal o municipal.

Méndez (2006) sobre el clima: Él lo percibe como un ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por diversas variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, la percepción, el grado de

participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Campbell, Dunnette Lawler y Weick(1971)Coinciden en que el Clima Organizacional es un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente.

Schneider y Hall (1972) sostienen que el Clima organizacional son las percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.

El concepto de motivación (a nivel individual) conduce al clima organizacional (a nivel de la organización).

El clima organizacional está relacionado con el grado de motivación de sus integrantes; cuando esta es alta entre sus miembros el clima organizacional aumenta y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. (Chiavenato, 2007).

Litwind (1971) habla acerca del clima organizacional que comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El clima es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral; el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez, este influye sobre el primero.

Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes; pero también está la otra parte cuando la motivación entre los miembros es baja sea por frustración o barreras, para la satisfacción de las necesidades individuales el clima organizacional tiende a bajar (Chiavenato, 2007).

Hodgetts y Altman (1985), Rodríguez (2001) y Maish (2004) mencionan que el clima laboral es un concepto muy complejo, sensible y dinámico a la vez, complejo porque maneja muchos componentes, sensible porque estos componentes pueden afectarlo y dinámico porque al estudiar componentes podemos hacerlos mejores implementando acciones correctivas.

Hodgetts y Altman definen al clima laboral como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo”. Estas características pueden ser estructura, descripciones de puestos, normas de desempeño, remuneraciones, tipo de liderazgo, apoyo y valores de trabajo.

Gilamar (1999) menciona que las variables que definen el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico.
- Variables estructurales.
- Variables del ambiente social.
- Variables personales.
- Variables propias del comportamiento organizacional.

Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional es permanente, es decir que las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Sus empleados pueden estar insatisfechos.

## ***2.2 Cultura organizacional e importancia del comportamiento laboral***

Para conocer una organización es importante conocer su cultura; el formar parte de una organización significa asimilar su cultura. (Chiavenato, 2007). Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de la organización es lo que forma a lo que llamamos cultura organizacional.

La cultura organizacional son los valores, las normas y los patrones de comportamiento de carácter informal y no escritos, que son comúnmente aceptados y observados por los miembros de una organización (Hodge, 2005).



Para que una organización alcance sus metas y logre un beneficio, no sólo debe contar con los recursos necesarios, también los debe usar con efectividad.

La efectividad con que los empleados hagan aportaciones para la empresa, depende en gran parte de la calidad de la administración de los mismos y de la capacidad y disposición de la dirección para crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los recursos humanos de la organización

Desde el momento en que el ser humano se reúne en la sociedad reúne fuerzas y habilidades que encuentra para satisfacer sus necesidades y expectativas de actuar en conjunto con otros seres para que exista una interacción y una coordinación de esfuerzos para así tener un mayor nivel de éxito.

En la organización la aportación de ideas contribuye a la mejora, la transformación y al crear productos diferentes y de mayor utilidad que la competencia.

Para desarrollar la cultura organizacional es importante conocer a la competencia, por ejemplo en un ámbito restaurantero podríamos iniciar desde la amabilidad de los empleados, la limpieza del lugar, el trato al cliente, que los alimentos estén listos en cierto rango de tiempo, etc.; en una institución educativa es lo mismo tienes que conocer a la competencia para poder dar un servicio excelente, tienes que saber de costos, salarios, por decir algo, sobre el personal tienen que estar capacitados en primeros auxilios, tienen que tener un título de educadora, o carrera a fin, el trato con los alumnos, con los padres de familia, son pequeñas cosas que hacen la diferencia a la hora de entregar el producto, en este caso los alumnos, tienen que salir competentes en ambos idiomas tanto inglés como español.

La gestión de los recursos humanos, está basada en la reducción de personal y la conformación de las unidades de trabajo por equipos auto dirigidos o auto administrados.

El aprendizaje es un cambio que perdura e invita a ser constante e innovador.

El comportamiento organizacional implica el estudio, la comprensión y la aplicación de las principales contribuciones de las ciencias de la conducta, al comportamiento de las personas dentro de una organización.

Para entender el comportamiento se debe conocer acerca de este, para poder intervenir con el personal, existen diversas teorías acerca del comportamiento en general

Lewin (1951) considera el comportamiento, como una función de la persona implicada y su entorno, realiza un esfuerzo para expresar las relaciones que existen entre el individuo y su ambiente en forma de mapa o diagrama tipológico en donde se pueden indicar al ser humano como un círculo, cuadrado o como una figura elíptica, representado al ser humano dentro de la figura, y todo lo existente fuera de esa figura representando al otro fenómeno, ya sea de fuerzas ambientales o al espacio vital.

Para Likert (1974) quien no solo realizaba cuestionarios, sino también realizaba investigaciones, mencionaba que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Enfatizan que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como

ve los eventos y no la realidad objetiva. Afirma que si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina un tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización en los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2007).

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten los miembros de la organización. Schein (1996) la cultura organizacional es una estandarización de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos, o desarrollado por determinado grupo que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna).

Las culturas fuertes, se asocian con un desempeño alto por tres razones:

Primera con frecuencia la cultura fuerte concilia estrategia y cultura, se considera esencial para llevar a la práctica con éxito y lograr la estrategia empresarial.

Segunda la mayoría de quienes participan en la organización comparten las mismas metas y poseen algún acuerdo básico sobre la manera de obtenerlas.

Tercera la cultura fuerte lleva al compromiso y la motivación del empleado, la cultura es determinante para establecer la dedicación al desempeño excelente que caracteriza a las organizaciones exitosas.

Chiavenato habla de la cultura organizacional comparándola con un iceberg ya que la cultura organizacional presenta varios estratos con diferentes niveles de profundidad y arraigo. El primer estrato es el más fácil de cambiar ya que está constituido por aspectos físicos y concretos: por instalaciones, muebles y cosas que pueden modificarse sin mayor

problema. A medida que se profundiza en los otros estratos la dificultad para cambiar se hace cada vez mayor; en el estrato más profundo (el de las presuposiciones básicas), el cambio es más difícil, problemático y tardado.

Chiavenato (2007) la cultura organizacional refleja la manera en que cada organización aprendió a manejar su ambiente, siendo una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que representan el modo particular en que trabaja y funciona una organización.

Luthans (2002) habla sobre las seis características principales de la cultura organizacional:

1-Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, rituales relacionados con conductas y diferencias.

2-Normas: son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre las maneras de hacer las cosas.

3-Valores predominantes: son los valores que defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.

4- Filosofía: son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.

5-Reglas: son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización.

6-Clima organizacional: es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, como se tratan las personas unas a otras, como atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etc.

Chiavenato (2007) habla acerca de no olvidar que las personas, son personas portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, con historias particulares, etc.

Porter (1975) menciona algunas características de las personas las cuales son las siguientes:

- a) El hombre es proactivo: conducta orientada hacia la satisfacción de sus necesidades personales y hacia el logro de sus objetivos y aspiraciones.
- b) El hombre es social: la participación en las organizaciones es importante en la vida porque las lleva a relacionarse con otras personas o grupos. Las relaciones sociales, determinan la naturaleza del autoconocimiento de las personas.
- c) El hombre tiene diferentes necesidades: las personas son motivadas por diferentes necesidades, un factor puede motivar la conducta un día y no tener la fuerza suficiente para motivarla al día siguiente.
- d) El hombre percibe y evalúa: ya que selecciona los aspectos del ambiente, los evalúa en términos de sus experiencias pasadas en función de lo que experimenta en la actualidad.
- e) El hombre piensa y escoge: la conducta humana es intencionada, proactiva y cognitivamente activa; para lidiar contra los estímulos a los que se enfrenta para alcanzar sus objetivos personales.

- f) El hombre tiene una limitada capacidad de respuesta: las personas no pueden comportarse de cualquier forma, ya que sus características personales son limitadas y restringidas.

El campo del comportamiento organizacional (CO) es una ciencia social que estudia el comportamiento de las personas en el trabajo. El CO estudia la productividad de una organización y las necesidades de los empleados. Todos los aspectos relativos al desempeño de la organización se relacionan con el primero, mientras que las actitudes laborales, tales como la satisfacción laboral (SL), el compromiso con la organización y el compromiso con el trabajo se refieren al último. (citado de página web)

El buen funcionamiento de una organización depende, en un gran porcentaje, del ánimo o actitud que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus tareas, claro está, que algunas veces nos toparemos con empleados que se dedican única y exclusivamente a terminar a como dé lugar a sus tareas, sin preocuparse de la calidad de las mismas, afectando de grave manera al desarrollo de la organización. Para comprender la dinámica y el comportamiento de los individuos, es necesario considerarlos dentro de un sistema, es decir, partir de la explicación de la organización a la cual pertenecen (citado de página web).

Una organización es “una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona como una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas.” (escuelas, empresas de servicio, producción, hospitales,

etc.). Está constituida por tres elementos fundamentales: personas - objetivos - procedimientos. Para poder funcionar, toda organización necesita de recursos financieros, técnicos, económicos y humanos. Éstos últimos, son el elemento común en todas ellas, ya que todas están integradas por personas.

La cultura es según H. Grannell "Aquello que comparten todos los integrantes de un grupo social" esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los valores, las creencias, las actitudes y las conductas.

La cultura según Idalberto Chiavenato "es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

"La cultura según S. García se presenta como "la forma característica de pensar y hacer las cosas, en una empresa es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."La cultura, tiene que ver, entre otras cosas, con las políticas que se imparten dentro de la organización, de qué manera se toman las decisiones, la forma de organizar los recursos, de supervisar al personal y de transmitir información. La cultura empresarial ha de ser acorde a los cambios acontecidos dentro de una organización.

Según García y Bedoya (1997), dentro de una organización existen tres estrategias que permiten medir el clima organizacional, la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores y

la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello.

Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Ellos ven el clima como un conjunto de propiedades del entorno de trabajo los cuales son susceptibles de ser percibidos directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en ese entorno, el cual a su vez influye en su comportamiento y motivación.

La teoría de Litwin y Stringer (1968) intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima.

Estos autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada dimensión se relaciona con ciertas propiedades de la organización estas son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

Estructura. La cual está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones; se refiere a los canales formales dentro de la organización.

Responsabilidad. Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.



Recompensa. Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Riesgo. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Calor. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Apoyo. Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

Estándares de desempeño. Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.

Conflicto. Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### ***2.3 Motivación laboral***

Estudiando el ámbito de las ciencias de la conducta, todo hecho apunta hacia la obtención de respuestas, del por qué las personas actúan de tal o cual manera; está demostrado que toda conducta está regida por la motivación; “la motivación es un proceso básico imprescindible para comprender la relación que establece un individuo con su medio ambiente y para entender la máxima premisa de cualquier organismo vivo: la supervivencia” (Palmero, Gómez, Capri y Guerrero, 2008, p. 1)

La motivación laboral es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales. La motivación es el motor de las personas en la organización y por consiguiente, se convierte en el motor y en la energía psicológica de la misma organización. No podrá esperarse que una persona se encuentre motivada para contribuir a los objetivos organizacionales si esta persona no halla en esa organización una manera de satisfacer sus necesidades personales, sean éstas de tipo económico, social o de desarrollo personal. Frederick Herzberg (1977).

La motivación es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Álvarez (2001).

Frederick Herzberg (1977) propone que existen dos tipos de factores en el trabajo:

– Factores extrínsecos a la tarea realizada: salarios, aumentos de sueldo, promociones, alabanzas y felicitaciones. Son extrínsecos, pues no forman parte propiamente de la tarea

laboral realizada. Estos factores son necesarios para no generar insatisfacción laboral y para salvaguardar el derecho de las personas a unas condiciones laborales y económicas justas, pero no son los factores realmente motivadores a largo plazo (aunque sí pueden ser, por sí solos, rápidamente desmotivadores cuando no se dan de manera apropiada). Son considerados y denominados “factores higiénicos”.

Los factores extrínsecos satisfacen, principalmente, necesidades supervivenciales básicas

- Factores intrínsecos a la propia tarea: satisfacción por un trabajo que gusta hacer, autorreconocimiento, sentimiento de cumplir con la propia responsabilidad, logro personal, desarrollo personal, coincidencia del trabajo con los propios valores o con la propia vocación. Son los factores auténticamente motivadores a largo plazo en el trabajo.

Los factores intrínsecos satisfacen necesidades típicamente humanas de autorrealización personal. A partir de esto, se formula la existencia de dos formas de motivación laboral:

- Motivación extrínseca: producida por recompensas externas e independientes de la propia tarea que el individuo realiza, es decir, por factores extrínsecos.
- Motivación intrínseca: se basa en elementos propios de la actividad realizada, en factores intrínsecos y por tanto, en factores motivadores en sí mismos.

La motivación intrínseca impulsa a hacer aquello de lo que se obtiene una gratificación por el mismo hecho de hacerlo. La motivación extrínseca, por su parte, impulsa a hacer ciertas actividades para poder cubrir una serie de necesidades de subsistencia, mediante la obtención de recompensas externas o de mejores condiciones.

Chiavenato (2004) este autor habla acerca del ciclo motivacional el cual comienza cuando surge una necesidad. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y, descargará la tensión provocada por aquella.

David McClelland contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación, las clasificó como:

1. Necesidad de poder. Las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son francos, son con frecuencia buenos conversadores.

2. Necesidad de asociación. Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar ser rechazados por un grupo social. Es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, auxiliar a quienes se ven en problemas.

3. Necesidad de logro. Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; asumen la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores, les gusta trabajar largas jornadas y por lo regular prefieren hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos. (Koontz y Weihrich, 2004).

### Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (II)

- El ser humano actúa fundamentalmente por cuatro impulsos:
- Motivación de logro: obtener los mejores resultados
- Motivación de afiliación: sentirse parte de un grupo
- Motivación de competencia: trabajos de alta calidad
- Motivación por el poder: control de los medios e influir en las personas

El pionero en desarrollar la teoría motivacional de la expectativa fue el psicólogo Víctor H. Vroom (1970) sostuvo que la gente se sentirá motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla.

La motivación se diferencia de otros factores que también influyen en el comportamiento tales como: experiencias pasadas, capacidad física y la situación ambiental donde se encuentra la persona.

Para Maslow (1975) la motivación está centrada en un déficit de las necesidades físicamente básicas. Se plantea, que una vez lograda la satisfacción se moverá hacia metas más elevadas, pero no de naturaleza física, sino de las necesidades emocionalmente básicas, justo ahí es donde la conducta tiene necesariamente que interpretarse, de acuerdo a Maslow, partiendo de las necesidades individuales

Maslow (1975) postula que el ser humano nace con una especie de necesidades instintivas (instinctoid needs) que lo dirigen a crecer y superarse hasta llegar a desarrollarse en sus potencialidades.

El principio de Abraham Maslow está fundamentado en dos aspectos esenciales de las necesidades humanas: las necesidades físicas y las necesidades de orden emocional. La satisfacción o no satisfacción de éstas genera cierto tipo de conductas. El desbalance que se crea por estas necesidades es lo que hará que el individuo se mueva para lograr satisfacerla.

Un claro ejemplo es la pirámide de Maslow:

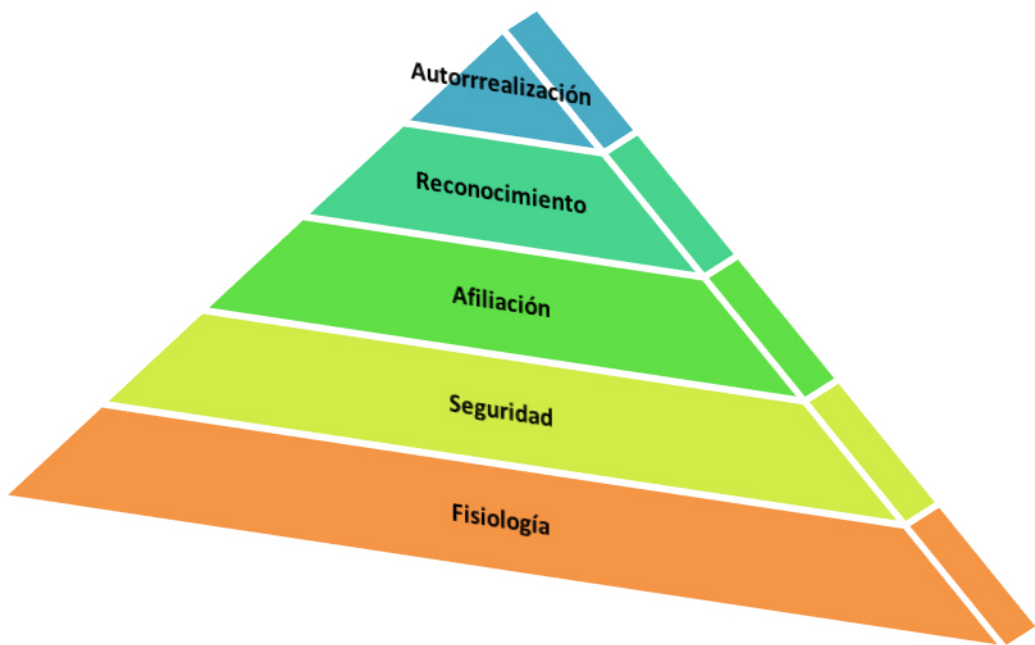


Figura 1.- Pirámide de Necesidades de Maslow (Maslow, 1943)

Características generales de la teoría de Maslow: Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.

Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.

A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual.

Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores.

Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.

#### Principios de la pirámide de las necesidades de Maslow

- Las acciones de los seres humanos son el resultado de los esfuerzos para satisfacer las necesidades humanas; una vez satisfechas, dejan de generar comportamiento alguno.
- Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen en el transcurso del tiempo.

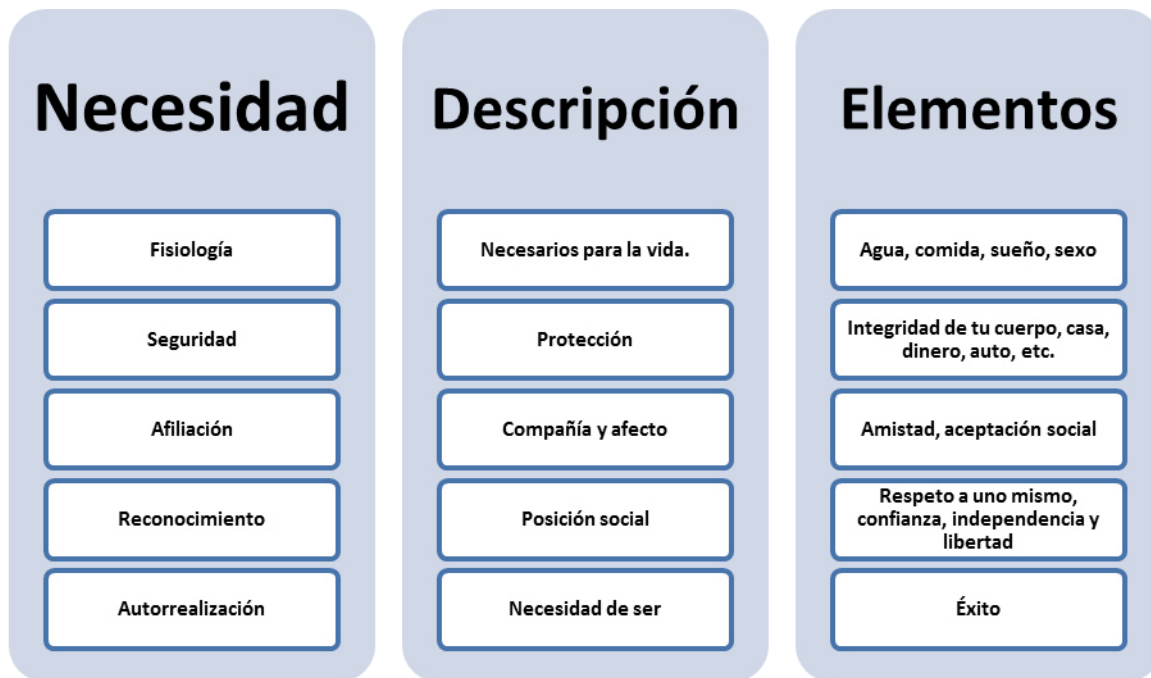


Figura 2.- Niveles de necesidad de Maslow (Maslow 1943)

Actualmente el motivar a los empleados requiere de muchos más que solo un juego de estira y afloja, esto debido a que se deben de comprender y entender las razones por las cuales los empleados están trabajando, más allá de solo aquellas que parecen ser obvias como el salario que esperan recibir por su labor realizada.

Es aquí donde los gerentes entran en función, ya que es su deber crear ambientes que inspiren y a la vez respalde la motivación de los empleados. Y es aquí donde al proveer el respaldo adecuado un gerente puede llevar a los empleados al éxito que ellos mismos desean; tanto del empleado como del ideal de metas que se esperan (Banks, How to Books, 1997).

La teoría de la expectativa de Vroom (1970) dice que la motivación del trabajador depende de la intensidad con la que se desea lograr un objetivo y la probabilidad que existe



de alcanzarlo; el esfuerzo realizable por una persona depende de: la probabilidad de obtener un determinado rendimiento, la recompensa y la importancia que le dé a estos dos elementos.

La habilidad de la empresa para crear un entorno en el cual los empleados puedan y estén dispuestos a manifestar estas repuestas que se desean y a trabajar para conseguir el cumplimiento de las metas de la empresa. Es importante o esencial que las metas de la empresa se consideren idénticas o semejantes con las necesidades humanas.

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados, los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento siempre está dirigido hacia algún objetivo.

La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

La teoría de las necesidades (de Maslow) y la teoría de la equidad se refieren a las satisfacciones e insatisfacciones de las personas. La teoría de los refuerzos se refiere a que

las consecuencias de una conducta específica pueden afectar su repetición. La teoría de las expectativas detalla el proceso mediante el cual las personas pueden optar por distintas acciones alternativas, en base a sus expectativas de lo que obtendrán de cada conducta.

, La teoría de las metas se concentra en el proceso de establecerlas y la forma en que las metas mismas afectan la motivación.

Siguiendo con Maslow y su teoría en la cual explica cada una de estas necesidades de la siguiente manera:

a) Necesidades fisiológicas: Estas necesidades constituyen el nivel inferior de la pirámide y son imprescindibles para la sobrevivencia física. Estas necesidades son las más prepotentes de todas las necesidades. Esto significa concretamente el ser humano que carece de todo en la vida, en una situación extrema, es muy probable que su mayor motivación fueran las necesidades fisiológicas más que cualquier otra necesidad.

b) Necesidad de seguridad: Las necesidades de seguridad incluyen protección, atención, estabilidad, dependencia, ausencia de miedo, ansiedad y riesgo; necesidad de una estructura, orden, normas y límites. Otros aspectos más amplios del intento de buscar seguridad y estabilidad en el mundo se manifiestan en la preferencia por las cosas familiares más que por las que no lo son o por lo conocido más que por lo desconocido.

c) Sentido de pertenencia y necesidades de amor: Este nivel de la pirámide representa la necesidad de afecto, aceptación e integración en grupos, algo que ofrezca apoyo y asociación. Son expresiones de necesidad las conductas y la creación de estructuras aptas para buscar en otras personas aceptación, afecto e integración, tales como la familia extensa, tribu, pareja, hijos, pandillas juveniles, grupos de amistad, etc.

Las necesidades de amor suponen dar y recibir afecto. Cuando están insatisfechas, una persona sentirá intensamente la ausencia de amigos, de compañeros o de hijos. Tal persona tendrá hambre de relaciones en general-de un lugar en el grupo o la familia-y se esforzará con denuevo por conseguir esta meta.

d) Necesidad de estima: Estas necesidades incluye sentimientos de valoración personal, prestigio y competencia; con la satisfacción de esta necesidades el hombre se siente importante para sí y para los demás. La satisfacción de las necesidades de autoestima conduce a sentimientos de autoconfianza, fuerza, capacidad y suficiencia, de ser útil y necesario en el mundo. Pero la frustración de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, de debilidad y de desamparo.

e) Necesidad de autorrealización: Este último grupo representa las necesidades de índole superior y representan un nivel más alto de madurez personal. La necesidad de autorrealización es el deseo de la persona por la autosatisfacción, a saber, la tendencia en ella de hacer realidad lo que ella es en potencia. Esto se podría expresar como el deseo de llegar a ser cada vez más lo que uno es de acuerdo a sus sueños, metas y/o estilo de vida, es decir llega a ser todo lo que uno es capaz de llegar a ser.

- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas, aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización que es el nivel superior, debido a que ello es una conquista individual.

- Las necesidades de orden jerárquico más alto no se podrán satisfacer a menos que se hubiesen satisfecho las necesidades de orden jerárquico más bajo.
- El signo motivacional de las necesidades básicas es relativamente corto, en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo.

#### ***2.4 Trabajo en equipo en las organizaciones***

El trabajo en equipo es algo que el ser humano ha experimentado desde tiempos remotos, con fines de supervivencia.

El trabajo en equipo es un método utilizado por varias organizaciones debido a que es efectivo para lograr sus metas, algunas organizaciones lo definen como un valor del cual surge un compromiso de un alto desempeño de cada integrante se traduce en procesos específicos de eficiencia como: la toma de decisiones, la mejora del servicio, el análisis de problemas, la organización de proyectos son algunos ejemplos (Menchaca, 2008).

El trabajo en equipo se convierte en vehículo y plataforma no solo para los resultados y el desarrollo de la organización sino también como motor principal para encontrar caminos de realización y logro de cada persona que lo integra.

Hawthorne (1925, citado por Menchaca, 2008), habla acerca de que las compensaciones económicas no son la única motivación del hombre, sino que existen otros

tipos de recompensas; como por ejemplo las sociales, simbólicas y materiales. Los hombres en situación de trabajo no se encuentran aislados unos de otros, sino que están unidos entre sí por relaciones.

Katzenbach y Smith (1997) definen el trabajo en equipo como el número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un mismo propósito, un objetivo de trabajo y un planteamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida; para así llegar a un mismo fin, cumplir la meta pactada.

Robbins y Finley (1999) hablan acerca del por qué fallan los equipos, mencionan que un equipo es un conjunto de personas que hacen algo juntas, Por poner un ejemplo podría tratarse de un equipo de futbol, si no trabajan en conjunto como “equipo” no podrán llegar a la meta que en este caso sería anotando goles; existen muchos equipos que si no trabajan en conjunto podría resultar una catástrofe como los bomberos son un equipo de rescate si no se ponen de acuerdo a la hora de trabajar no podrían ayudar a los del edificio en llamar por dar un ejemplo.

Heller (1978) menciona que un equipo es una fuerza dinámica compuesta por una serie de personas para trabajar. Los miembros del equipo comentan sus objetivos, evalúan ideas, toman decisiones e intentan alcanzar sus metas conjuntamente.

A nivel intrapersonal e interpersonal, las capacidades que se pueden lograr con actitud cooperativa y no individualista, la calidad total, sistemas de integración y procesos de cambio

invitan al desarrollo y a la convivencia armoniosa de las personas que lo sustentan, en el corazón del equipo se encuentra la persona como tal y a partir de sus creencias, valores, actitudes, conductas o hábitos es como se fortalece el concepto de la efectividad del equipo.

Alfonso Cruz Novoa (1997), es un catedrático de la universidad católica de Chile, quien habla sobre este tema, siendo relevante que el trabajo en equipo es el conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado en general, toda organización es un solo equipo, en donde no existen barreras divisorias u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos o secciones de la organización.

El trabajo en equipo brinda varias fortalezas, ya que integra los esfuerzos individuales, aprovecha las capacidades de cada integrante, divide el trabajo de acuerdo a las funciones específicas de cada integrante y logra resultados. (Teamwork, 2006).

Las estructuras actuales de las organizaciones requieren una interacción mayor entre las personas tanto a nivel interpersonal como a nivel intrapersonal; las capacidades que se pueden cristalizar esto quiere decir las que se logran con actitud cooperativa y no de forma individualizada.

La calidad total, los sistemas de integración y los procesos de cambio invitan al desarrollo y a la convivencia armoniosa de las personas que lo sustentan; es importante señalar que el corazón del equipo se encuentra la persona como tal y a partir de sus creencias, valores, actitudes, sus conductas o sus hábitos es como se fomenta y fortalece el trabajo en equipo.

Existe una pequeña diferencia entre trabajar en equipo y equipo de trabajo; un equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas, o elegidas en base a sus habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta con un supervisor o coordinador a cargo. El trabajo en equipo es la serie de estrategias, los procedimientos la metodología que utilizara un grupo de personas para lograr las metas establecidas (Menchaca 2008).

## **METODOLOGÍA**

El estudio realizado es de tipo cuantitativo, no experimental, descriptivo, utilizando un diseño pre-test - pos-test para evaluar si un curso impartido entre el personal de una institución fue satisfactorio.

### **Participantes**

Participaron 20 empleadas de una institución educativa, las cuales están adscritas al área de preescolar.

### **Instrumento:**

Se realizó una adaptación de la encuesta “Diagnóstico de clima organizacional” construido por Trinidad Dierssen- Sotos de la universidad de Cantabria, España. Se realizó una adaptación a su instrumento ya que el de ella contaba con más respuestas por modulo, por este motivo realizamos la adecuación en base a lo recolectado en la encuesta 360° y en base a nuestras necesidades detectadas, así como realizando entrevistas a los empleados y directivos; se realizó esta adaptación a partir de la información obtenida se trabajó en el diseño del instrumento tipo Likert, con ayuda de varios expertos y aplicada en personas adultas que laboraban en diversas empresas.

La escala tipo Likert es un instrumento de medición o recolección de datos cuantitativos utilizado dentro de la investigación. Un instrumento de medición es un recurso



que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente (Hernández 2003).

Padua (2001) describe éste tipo de instrumento como una escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal; que consiste en una serie de ítems a modo de afirmaciones ante los cuales se solicita la reacción del sujeto; el estímulo o ítem que se presenta debe representar lo que el investigador quiere o está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en forma de grados, desde de acuerdo a desacuerdo.

Con la escala Likert se pueden medir actitudes, creencias, ideologías, intensidad, estabilidad por mencionar algunas, se debe tener el conocimiento de lo que se puede medir para diseñar la escala (Fishbein, 2003).

El instrumento que se elaboró consta de seis apartados o dimensiones con cinco preguntas cada dimensión, y dos preguntas abiertas para mencionar una fortaleza y una debilidad; cada dimensión o apartado de preguntas tienen sus propias respuestas.

El primer apartado es sobre el espacio físico en donde se recaba información acerca del lugar de trabajo. Las respuestas en esta dimensión son: inadecuada, poco adecuada, ni adecuada ni inadecuada, adecuada y muy adecuada. Se responde eligiendo la respuesta

que crean adecuada en base a lo que notan en la organización, se marca con una palomita tipo revisado o con una cruz.

Segundo apartado indaga sobre el trabajo en equipo, haciendo referencia a la confianza, aportación de ideas, toma de decisiones. Las respuestas en este apartado son: nunca, casi nunca, en ocasiones, casi siempre y siempre.

En el tercer apartado se intenta conocer acerca sobre la identidad, la visión, valores, la relación con los objetivos a realizar, la actividad de la empresa, etc. Las respuestas en este apartado son las siguientes: nada identificado, poco identificado, ni poco identificado ni muy identificado, identificado y muy identificado.

El apartado cuarto explora lo referente a capacitación, las actualizaciones que recibe el personal para desempeñar su puesto de manera adecuada, la calidad del dominio de los temas de los instructores, etc.; las respuestas en este apartado son: mala, regular, ni mala ni buena, buena, muy buena.

Quinta dimensión o apartado se refiere a liderazgo, la confianza con el jefe, la forma de trabajar del jefe, la orientación, el apoyo, etc, las respuestas para este apartado son: mala, regular, ni mala ni buena, buena, muy buena.

Y el sexto y último apartado es acerca de la motivación. Las respuestas en este apartado son: nunca, casi nunca, frecuentemente y siempre.

La validación de la entrevista y los ítems contruidos en base a las respuestas de la primera se realizó a través de un Consejo de Expertos y monitoreadas en una población similar, pero diferente a la muestra, para corregir alguna falla que pudiera presentar el instrumento. El proceso para determinar la validación del instrumento se enviaron los mismos a un grupo de 3 expertos en el tema obteniendo su retroalimentación y así eliminando reactivos y colocando nuevos replanteando así el contenido del instrumento.

## **Procedimiento**

El instrumento se aplicó en una institución educativa, a las 20 maestras de preescolar con las que cuenta dicho plantel, dirigiéndose a ellas de la siguiente manera:

“El presente instrumento está diseñado con el fin de obtener información enfocada a los procesos organizacionales y su sentir con respecto a ellos, por lo cual se le solicita contestar de forma honesta y sincera, marcando en el espacio correspondiente una cruz ó una paloma. Para que estén tranquilos y que realmente sean sinceros en sus respuestas se decidió tratar todos los datos de manera anónima. En caso de alguna duda o comentario por favor levanten la mano y pasaremos a su lugar”

## **Escenario**

Un salón amplio con buena iluminación y ventilado para la concentración de las participantes, se colocaron mesas largas para que las maestras tuvieran suficiente espacio para responder las encuestas de manera adecuada.

Para analizar los datos utilizó el software SPSS. se realizó un análisis de frecuencias para determinar que dimensiones ó apartados se presentaban como áreas de oportunidad y a partir de eso realizar un curso reforzando las áreas reportadas. Al finalizar el curso se aplicó nuevamente el instrumento realizado para comparar si hay cambios en las áreas reportadas como de oportunidad.

La aplicación del post-test se realizó en el mismo escenario que el pre-test, presentando la misma instrucción que en el pre-test.

Los datos obtenidos en el post-test se sometieron a un análisis de frecuencias, se obtuvieron indicadores de tendencia central, y se realizó un análisis de diferencias de grupos, todo esto utilizando el software estadístico SPSS.

## RESULTADOS

En base a los resultados obtenidos en la aplicación diagnóstica del instrumento, las áreas a trabajar en la intervención son: Trabajo en equipo, liderazgo y motivación. (Ver Tabla 1)

Tabla 1.- Puntajes descriptivos antes de la intervención

	Media	Moda	Desviación Estándar	Puntaje Máximo	Puntaje Mínimo
Espacio	72	72	10.30	100	52
Físico					
Trabajo en	64.80	52	12.14	84	48
Equipo					
Integración	72.20	80	10.25	96	56
Capacitación	69	60	10.04	92	52
Liderazgo	68.40	72	8.79	84	52
Motivación	68.60	72	7.70	80	52

El Curso/Taller estuvo constituido de tres módulos, durante cuatro días, una hora cada sesión; en las primeras tres sesiones se trabajaron cada uno de los tres módulos, y en la cuarta sesión se realizó una integración de los contenidos. A continuación se desglosa el curso/taller:

NOMBRE DEL CURSO: Conviviendo y conociéndome mejor

A) Módulo 1: Trabajo en Equipo

OBJETIVO: El participante: Impulsará las competencias relacionadas con la inteligencia emocional: autoconocimiento, autocontrol, automotivación, empatía y relaciones interpersonales.

Temario:

- 1-Aplicaciones y beneficios en el trabajo de desarrollar la inteligencia Emocional.
- 2-Auto valoración y aceptación de uno mismo y superación personal.
- 3-Autoconocimiento: conocer sus fortalezas y áreas de oportunidad, su historia e ideas preestablecidas, sus deseos y capacidades para cambiar.
- 4-Autocontrol emocional y herramientas para manejar el estrés.
- 5-Flexibilidad y adaptación personal para aceptar los cambios.
- 6-Identificación de sentimientos, actitudes, emociones y reacciones automáticas. Cómo manejarlas.
- 7-Responsabilidad de nuestros actos y su efecto en uno mismo y en los demás.
- 8-Aspectos emocionales que caracterizan a las personas motivadas: confianza, aspiración de éxito, compromiso, iniciativa, tenacidad, optimismo.

9-Empatía: reconocer sentimientos y emociones; querer y apreciarse a sí mismo y a los demás.

10-Comunicación efectiva en la organización y en las relaciones humanas.

11-Barreras de la comunicación y cómo evitarlas.

12-Respuesta ante diferentes situaciones: la comunicación asertiva.

13- Equipos de trabajo basados y conformados con inteligencia Emocional.

## B) Módulo 2: Liderazgo

OBJETIVO: que el personal conozca su estilo de liderazgo y dirección en situaciones productivos vs las situaciones de conflicto.

Temario:

- Definición de Liderazgo e Importancia de Liderazgo
- Tendencias de Liderazgo
- Estilos de Liderazgo
- Impactos por tipo de Liderazgo
- Diferencia entre Jefes y Líderes
- Características de un Líder
- El diagnóstico de la Situación Real y el Análisis del problema
- La generación de confianza y autoestima
- La estructuración de relaciones constructivas
- La proactividad (hacer que las cosas sucedan)
- El desarrollo del Personal basado en la obtención de resultados
- Solución de conflictos.

-El líder ¿nace o se hace?

-Valores del líder.

-La influencia del líder en la motivación del personal.

-Estrategias para fortalecer el liderazgo. (Plan de acción, grupo de competencias para que el personal las adquiera).

### C) Módulo 3: Motivación

#### **Motivación**

OBJETIVO: Que los participantes reflexionen y conozcan acerca de la organización, su actitud positiva, como influye y cómo influyen en él.

Temario:

#### 1-Competitividad y cambio

-Romper paradigmas.

-La estrella personal.

-Fuerzas que favorecen la motivación en el trabajo.

#### 2-Desarrollo individual

-Ideas básicas de un triunfador.

-Cualidades de las personas seguras.

#### 3-Actitud en el trabajo

-¿Qué es una actitud positiva?, la actitud y el éxito en el trabajo, ajustes de la actitud.



4-Motivacion en el trabajo.

-Significado de motivación.

-Descubriendo mis necesidades

-¿Qué es el trabajo?

### **Resultados de la encuesta después del curso/taller**

A terminar el curso/taller se aplicó nuevamente el instrumento para comprobar si hubo una mejora en las puntuaciones obtenidas por los participantes.

Al estudiar los resultados se corroboró la influencia positiva de la intervención, pues se mejoraron los puntajes porcentuales de las áreas de oportunidad observados en la evaluación inicial, mejorando los indicadores: Trabajo en equipo de 64.80 a 92.40, el Liderazgo, de 68.40 a 87.20, y la Motivación, de 68.60 a 95.40.

Es importante también señalar que se observó mejora en los otros indicadores. Ver tabla 2.

Tabla 2.- Puntajes descriptivos después de la intervención

	Media	Moda	Desviación Estándar	Puntaje Máximo	Puntaje Mínimo
Espacio	81	80	4.65	92	72
Físico					
Trabajo en	92.40	92	5.33	100	80
Equipo					
Integración	87.40	88	6.65	100	72
Capacitación	87.40	88	4.90	96	80
Liderazgo	87.20	88	7.29	100	72
Motivación	95.40	96	4.54	100	84

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en este estudio nos muestran una mejora en el clima organizacional mediante el curso que se impartió, en el área en la cual se nos solicitó ayuda

En base a la lectura previa se observó en otras investigaciones que mediante la capacitación se obtuvieron mejoras en diversas áreas, no solo en lo organizacional, sino también en la motivación y en el aprendizaje, a que me refiero con esto último que adquirieron conocimientos que talvez no tenían o no los manejaban mucho. Por ejemplo leímos acerca de una institución de salud, que gracias a la capacitación constante y a varios cursos han mejorado mucho en la atención al cliente en su caso los pacientes y enfermos que van a consultar.

Gracias a esta mejora de logra dar un mejor servicio.

En mi opinión recomiendo realizar en proyectos posteriores algún apartado de comparaciones con dos o tres estudios relacionados para ver las diferencias en otros países y en lo que tu realizaste ya que para la comunidad mexicana casi no tenemos este tipo de proyectos, ni resultados, casi que todo lo observado, leído y analizado es de otros países como Colombia, Cuba, España y en su mayoría Estados Unidos.

## ANEXOS

### Encuesta de Dx-CO (Diagnóstico de Clima Organizacional).

#### **Notas Aclaratorias:**

- El presente instrumento está diseñado con el fin de obtener información enfocada a los procesos organizacionales y su sentir con respecto a ellos, por lo cual se le solicita contestar de forma honesta y sincera. Recuerde que el instrumento es de carácter confidencial y anónimo.
- En caso de alguna duda o comentario favor de reportarlo al aplicador de la misma.

#### **I. Datos del encuestado / informante clave:**

Ψ Género:	Ψ Antigüedad:	menor a 1 año
		1 a 3 años
Ψ Puesto:		3 a 5 años
		mayor a 5 años

#### **II. Sección de formulaciones y/o dimensiones:**

- Instrucción: Expresar con una √ su sentir en la celda correspondiente.

#### **Dimensión 1: Espacio Físico**

**Lugar de trabajo:** \_\_\_\_\_

Formulación	Inadecuado	Poco Adecuada	Ni Adecuada ni inadecuada	Adecuada	Muy Adecuada
1. La iluminación es:					
2. La distribución la considero:					
3. La ventilación tanto artificial como natural es:					
4. El ruido para desempeñar mi trabajo es:					
5. Considero las instalaciones como algo:					

### Dimensión 2: Trabajo en Equipo

Formulación	Nunca	Casi Nunca	En ocasiones	Casi Siempre	Siempre
1. Se hace presente la confianza en el equipo.					
2. Se hace presente la aportación de ideas.					
3. Fácilmente se toman decisiones en equipo.					
4. La cooperación es algo que se da de forma común.					
5. La coordinación se da en el equipo.					

### Dimensión 3: Identidad

Formulación	Nada Identificado	Poco Identificado	Ni poco Identificado ni muy identificado	Identificado	Muy Identificado
1. Con la visión me siento:					
2. En cuanto a los valores estoy:					
3. En relación con los objetivos me encuentro:					
4. Con la misión estoy:					
5. Con la actividad de la empresa me siento:					

### Dimensión 4: Capacitación

Formulación	Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena
1. La capacitación que recibo para desempeñar mi puesto es:					
2. La distribución de los horarios de capacitación es:					
3. La calidad en el dominio de tema de los instructores me parece:					
4. El material entregado en el curso es:					
5. Los medios de difusión son:					

### Dimensión 5: Liderazgo

Formulación	Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena
1. Siento que la confianza con mi jefe es:					
2. La forma de trabajar de mi jefe me parece:					
3. La orientación de mi jefe para realizar mis tareas es:					
4. La forma en que mi jefe comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área es:					
5. La retroalimentación que recibo de mi jefe es:					

### Dimensión 6: Motivación

Formulación	Nunca	Casi Nunca	Frecuentemente	Casi Siempre	Siempre
1. Mi trabajo es muy motivador.					
2. Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
3. Mi trabajo es reconocido por el jefe.					
4. El horario de trabajo me permite realizarme en otras áreas de mi vida.					
5. El salario que recibo por mi trabajo cumple con mis necesidades.					

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Referencias

Alava, C.T. (1984) Psicología Clínico - Laboral. Lima: Editorial San Marcos, Segunda edición.

Álvarez, G. (1992). La percepción de la organización: clave para la gestión organizacional. Revista interamericana de psicología ocupacional Vol. 11 (1 y 2).Págs. 101-119.

Álvarez, G. (1992b). El constructo “clima organizacional”. Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11(1-2), 225-50.

Álvarez, G. (1992c). Factores personales y académicos de estudiantes universitarios que influyen en la percepción del clima organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11(12), 101-119.

Álvarez Valverde, Shirley; La cultura y el clima organizacional, como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. UNMSM, Perú, abril- agosto 2001. Tesis (Lic.)-- Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Letras y Ciencias Humanas. EAP. de Comunicación Social, 2002

Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. México. Trillas.

Banks, L. (1997). How to Books. Motivation in the Workplace: Inspiring your employees: <http://www.trainingsolutions.com/pdf/motivating.pdf>

Campbell J., Dunnette M., Lawler E. y Weick K. (1970). Managerial behaviour, performance and effectiveness. New York: McGraw-Hill.

Campbell, J. P. Dunnette, M. D., Lawler, III E. E. y Weick, Jr. K. E. (1971). Managerial behavior, performance and effectiveness. New York: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I ; Administración para los nuevos tiempos, Rio de Janeiro, Elsevier, Campus, 1999, p. 172.

Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México. International Thomson Editores.

Flores García Rada, J (1992) El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Lima: Universidad del Pacífico

Forehand G.A., Gilmer B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. Psychological Bulletin.. 361-382.

García M, Bedoya M. Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle [tesis]. Cali: Universidad del Valle; 1997.

García García, I. y Sánchez Santa-Bárbara, E. (2008). Clima psicológico y estilos de liderazgo. Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF, 299: 217-264.

Halpin, A. & Croft, D. (1963). The organizational climate of schools. Washington: University Press

Heller A, Teoría de las necesidades en Marx, Barcelona, Península, 1978, pág. 115.



Hernández Sampieri. *Metodología de la investigación*. 3ª. Edición. Mexico, editorial McGraw Hill, 2003.

Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, O., Capwell, D. (1957). Job Attitudes: A Review of Research and Opinion. Psychological Services of Pittsburgh.

Herzberg, F.; Mausner, B., Snyderman, B. (1959). The Motivation to Work. New York: Wiley.

Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. New York

Herzberg, F. (1977) Orthodox Job Enrichment: A Common Sense Approach to People at Work. En: Defense Management Journal, April, pp 21-27.

Katz, Daniel; Khan Robert. 1977. La psicología social de las organizaciones. Trillas. México , p. 95

Kingdom, Donald Ralph, Matrix organization: managing information technologies, Londres, Tavistock, 1973

Lazzati, Santiago; “El aporte humano en la empresa”; Ed. Macchi S.A.;1999; Pag. 188

Lewin, K. (1951).Field theory in social science. New York: Harper and Row Trad. 1988. La teoría del campo en la ciencia social. Barcelona: Piados.

Litwin,G. &Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School Press.

Litwin George H., “Climate and motivation: an experimental study”, en Kolb David A, Irwin M. Rubin, Organizational psychology: a book of readings, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1971, p.113

Luthans, Fred, Organizational behavior, Nueva York, McGraw-Hill Higher Education, 2002, p.123.

Maslow A, H. A theory of human motivation. Psychological Review, 1943, 50, 370-396.

Maslow A, H.: Motivación y personalidad, Barcelona, Sagitario. 2ª ed., 1975. págs. 85-159.

Mc Gregor, D. (1975): El aspecto humano de las empresas. México

Menchaca, J (2008). Psicología Organizacional. Colección 75 aniversario. UANL, Monterrey, Mexico.

Méndez. A. C. Clima organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario. (2006)

Padua Jorge, Azpechea. *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. Mexico, Editorial Fondo de Cultura Económica, 2001.

Palmero, F., Gómez, C., Capri, A., & Guerrero, C. (02 de 07 de 2008). Perspectiva histórica de la psicología de la motivación. Recuperado el 12 de 03 de 2014, de Redalyc Revista Electrónica Científica: <http://www.redalyc.org/pdf/799/79926204.pdf>

Piña Loyola N, Segredo Pérez AM. Caracterización del Clima Organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zárte" de la Provincia de Cienfuegos La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2007.

Porter, Lyman W.;Lawler III, Edward E.; Hackman J. Richard, Behavior in organizations, Nueva York, McGraw-Hill, 1975, pp.32-65.

Reichers, A. & Schneider, B. (1990). "Climate and Culture: An Evolution of Constructs". En Schneider, B. Idem. Organizational climate and culture. San Francisco: Josey-Bass Publishers.

Robbins Stephen P., "Comportamiento Organizacional", Ed. PrenticeHall, México, 1999, Pág.2

Segredo Pérez AM. Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. República Bolivariana de Venezuela, 2009 [tesis]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2010.

Segredo Pérez AM, Reyes Miranda D. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Correo Científico Médico de Holguín. 2004;8(3).

Segredo Pérez AM, Pérez Perea L. El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. INFODIR. 2007[citado 4 Junio 2008];4. Disponible en: [http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima\\_organizacional\\_en\\_el\\_desarrollo\\_de\\_sistemas\\_organizativos.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc)

Schein, Edgar. (1972). Psicología de la organización. Prentice Hall. Argentina

Schein Edgar, Organizational culture and leadership, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.

Schein, E. H. (1988): La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza Janes. Barcelona

Schneider, B y; Hall, D. T. (1972):“Correlates of organizational identification as a function of carcer pattern and organizational type”, Administrative Science Quarterly, Ithaca, sep., pp. 340-50

Schneider, B. (1975).Organizational climates: An essay. Personnel Psychology ,28, 447-479.

Stoner, James y otros. Op. cit., pp. 507-508; 490.

Tagiuri, R & Litwin, G. (ed) (1968).Organizational climate: explorations of a concept. Boston: Harvard Business School.

<http://es.slideshare.net/Clediezita/efecto-de-la-cultura-organizacional-en-el-desempeo-y-satisfaccion>.

Vroom, V. H. Work and motivation. New York: Wiley, 1964

Vroom, V. H. Ego-involvement, job satisfaction, and job performance. Personnel Psychology, 1962, 15, 159-177.

Vroom, V. H., & Deci, E. L. An overvieww of work motivation. In V. H. Vroom and E. L Deci (Eds.), Management and motivation. Baltimore, MD: Penguin, 1970. Pp. 9-19.